

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA**

**FACOLTA' DI ECONOMIA**



**Corso di Laurea Specialistica in  
Marketing e ricerche di mercato**

Tesi di laurea

***Strategie di business development nelle imprese del settore ICT: il  
caso Ericsson South East Europe***

**Candidata  
Francesca Orler**

**Relatore  
Prof. Riccardo Lanzara**

Anno Accademico 2006 / 2007

## **Ringraziamenti**

Questo elaborato è frutto della mia esperienza di *stage* presso la Ericsson Telecomunicazioni S.p.A. e per questo vorrei ringraziare il professor Riccardo Lanzara e Stefano Coiro per avermene dato la possibilità. Ringrazio inoltre i colleghi che a vario titolo mi hanno sinceramente aiutata in questo percorso, in particolar modo Mauro Ugolini per essere stato, non soltanto un tutor, ma soprattutto un mentore e Carlo Vaggi per la disponibilità e la simpatia con cui mi ha sostenuto. Un grazie particolare va ai miei genitori che hanno sempre creduto in me e mi hanno incoraggiata a raggiungere le mie aspirazioni. Grazie a Christian Lodato per avermi costantemente fatto credere di essere la più forte tra noi due, ridestando in me la grinta che nelle situazioni difficili talvolta mi è mancata. Grazie a Giulia Soci per molte ragioni ma soprattutto perché mi vuole bene e ha scelto di dividere con me tanti bei momenti, della vita universitaria e non solo. Grazie a Fedele Delfine per i sogni che abbiamo condiviso al sole di Piazza dei Miracoli e per qualche delusione che insieme abbiamo affogato in un caffè con la panna. Ringrazio infine tutte le persone che hanno sempre confidato in me e mi hanno spinto ad inseguire le mie ambizioni, perché la loro fiducia mi ha aiutata a crederci ancor di più ed a lottare per renderle reali.

## Indice

<b>INDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>1. L'ICT, UNA REALTÀ DINAMICA E COMPLESSA .....</b>	<b>11</b>
1.1    INTRODUZIONE .....	11
1.2    CARATTERISTICHE .....	11
1.2.1    Dinamicità e complessità .....	14
1.3    I DRIVER DEL SETTORE .....	17
1.3.1    Innovazione .....	17
1.3.2    Cambiamento tecnologico .....	19
1.3.3    Differenziazione .....	23
1.3.4    Competitività .....	25
1.4    EVOLUZIONE.....	27
1.5    IL GOVERNO DELLA COMPLESSITÀ .....	34
1.5.1    Strategia, strategia, strategia! .....	35
1.5.2    Strategic Learning Cycle .....	38
1.6    CONCLUSIONI .....	43
<b>2. ERICSSON: UN PRIME DRIVER DELLE COMUNICAZIONI .....</b>	<b>44</b>
2.1    INTRODUZIONE .....	44
2.2    L'INNOVAZIONE COME FATTORE DI SUCCESSO .....	45
2.3    PENSARE GLOBALMENTE ED AGIRE LOCALMENTE.....	52
2.4    DAL PRODOTTO, AL SISTEMA, ALLA SOLUZIONE.....	56
2.5    CONCLUSIONI .....	60
<b>3. ERICSSON SOUTH EAST EUROPE: INNOVAZIONE E STRATEGIA PER GOVERNARE LA COMPLESSITÀ .....</b>	<b>62</b>
3.1    INTRODUZIONE .....	62
3.2    LA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ COME STRATEGIA PER IL SUCCESSO .....	63
3.3    L'INNOVAZIONE DI PROCESSO NEL GOVERNO DELLA STRATEGIA .....	68
3.3.1    La dimensione Corporate .....	70

3.3.2	<i>La dimensione Market Unit</i> .....	75
3.3.3	<i>La dimensione Business Segment</i> .....	79
3.4	STRATEGIA E SVILUPPO DELLE VENDITE .....	85
3.5	CONCLUSIONI .....	90
<b>4.</b>	<b>LO SVILUPPO DELLE VENDITE DELL'IP MULTIMEDIA SUBSYSTEM (IMS) .....</b>	<b>92</b>
4.1	INTRODUZIONE .....	92
4.2	L'IP <i>MULTIMEDIA SUBSYSTEM</i> .....	94
4.3	IL <i>BUSINESS CASE</i> .....	102
4.3.1	<i>Il modello di segmentazione degli utenti finali</i> .....	104
4.3.2	<i>I ritorni economici dell'investimento</i> .....	107
4.3.3	<i>I costi dell'investimento</i> .....	114
4.3.4	<i>L'analisi dei flussi finanziari e lo studio di sensibilità del modello</i> .....	117
4.4	I RISULTATI DEL MODELLO.....	121
	<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>124</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>128</b>
	<b>GLOSSARIO</b> .....	<b>130</b>

## Introduzione

Il presente lavoro di tesi è il risultato della mia esperienza di *stage*, della durata di un anno, presso la Ericsson Telecomunicazioni S.p.A., sede di Roma. Il Gruppo Ericsson, nato nel 1876 in Svezia come piccola impresa per la manifattura e la riparazione di strumenti telegrafici, oggi è uno dei maggiori attori a livello globale del settore dell'*Information & Communications Technologies*. La realtà del Gruppo industriale in cui ho operato si caratterizza per essere di tipo *Business to Business* e fortemente incentrata sulla tecnologia. All'interno della *Market Unit South East Europe* sono stata inserita nel gruppo *Sales Development & Technology* del *Business Segment Networks*. Con questo lavoro ho voluto analizzare l'applicazione fatta in Ericsson della strategia come strumento per il governo della complessità, investigando in particolare il passaggio cruciale della implementazione delle azioni strategiche: il *business development*. In questo ambito, ho sviluppato un *Business Case* per la proposizione dell'*IP Multimedia Subsystem (IMS)*, una piattaforma per la fornitura di servizi multimediali innovativi destinata agli operatori di telecomunicazione. Il progetto di tesi, complessivamente, si inserisce nell'ambito di un consolidato rapporto tra l'Università di Pisa, Ericsson e Marconi – quest'ultima incorporata nel 2005 – focalizzato specificatamente sulla elaborazione di tesi sperimentali.

Come anticipato sopra, il mercato in cui opera il Gruppo svedese è quello *Business to Business* (B2B), in cui le transazioni avvengono non tra impresa e consumatore finale, ma tra organizzazioni. Questa specificità richiede un approccio di marketing diverso da quello tradizionale. Le motivazioni che spingono a tale scelta risiedono nelle peculiarità della natura della domanda, della tipologia del cliente industriale e, infine, del prodotto industriale.

La domanda industriale viene definita in letteratura come “derivata”, cioè “espressa da un'organizzazione che utilizza i prodotti acquistati all'interno del suo sistema di produzione per poter rispondere alla domanda, sia di altre organizzazioni, sia del

consumatore finale.”<sup>1</sup> La conseguenza logica è che tale domanda dipende direttamente da quella che si trova a valle della filiera industriale. Proprio per questo motivo si presenta come instabile e risente significativamente delle sue variazioni.

L'impresa industriale inoltre ha una clientela che può essere suddivisa in due categorie. La prima è quella dei cosiddetti clienti “diretti”, cioè i suoi acquirenti, che si caratterizzano per il fatto di avere una struttura collegiale, per essere professionali e tecnicamente competenti. I clienti diretti di Ericsson sono principalmente gli operatori di telecomunicazione (fissi, mobili e convergenti) e le imprese che necessitano di sistemi di comunicazione. La seconda invece si riferisce a quelli “indiretti”, vale a dire i consumatori finali e le altre organizzazioni che si trovano alla fine della filiera e che non sono a contatto immediato con il *vendor*. Le imprese devono tuttavia considerarli perché, come appena sostenuto, influenzano significativamente la domanda industriale. I clienti indiretti del Gruppo svedese sono rappresentati da tutti gli utenti che utilizzano i servizi di telecomunicazione.

Il prodotto industriale, infine, entra a far parte del sistema produttivo dell'azienda acquirente e riveste quindi per questo soggetto un'importanza di tipo strategico. Per tale ragione spesso viene progettato in collaborazione tra il fornitore e l'acquirente, al fine di ottenere una configurazione adatta alle specifiche esigenze. Le soluzioni Ericsson vengono in particolare supportate da consulenze specializzate per sostenere l'attività di *business* del cliente.

Se dunque il mercato di riferimento del Gruppo svedese è quello industriale, il settore è quello dell'*Information & Communications Technologies* (ICT), in cui la tecnologia è evidentemente una componente fondamentale. Questo aspetto ha reso sfidante il mio ingresso in un mondo così tecnico e orientato alla ingegneria, in cui il linguaggio quotidiano fa abbondante uso di acronimi. Per facilitare la comprensione del presente elaborato viene inserita, per ogni nuova abbreviazione introdotta, la relativa spiegazione. Alla fine del testo è inoltre presente un glossario che contiene tutte le sigle utilizzate.

---

<sup>1</sup> Fonte: J.J. Lambin, *Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill, 4ª ed., 2004, p. 91.

Operare in un settore così avanzato ed innovativo richiede una organizzazione piuttosto articolata che, nel caso di Ericsson, è basata su due dimensioni fondamentali: quella geografica e quella del *business*. Come già sostenuto, il Gruppo Ericsson è presente in tutto il mondo e, per rendere le sue *operation* più efficaci, il mercato è suddiviso in *Market Unit*. All'inizio del 2007, la *Market Unit Italy* è stata integrata con *South East Europe* formando così la *Market Unit South East Europe* (MUSEE) che comprende, oltre all'Italia, Albania, Bulgaria, Cipro, FYRoM (*Former Yugoslavian Republic of Macedonia*), Grecia, Malta, Moldova, Montenegro, Romania e Serbia. Questo cambiamento organizzativo ne ha comportato uno di tipo funzionale, vale a dire che ora la sede di Roma – considerata un polo strategico all'interno di MUSEE – è un centro di riferimento non solo per l'Italia, ma anche per gli altri dieci Paesi.

Per rispondere efficacemente alla domanda di un mercato così ampio, Ericsson ha recentemente lanciato un nuovo assetto organizzativo basato sulla suddivisione in *Business Segment*, individuandone tre: *Networks*, *Services* e *Multimedia*. I *Business Segment* sono omologhi alle *Business Unit* presenti a livello *Corporate* e ne rappresentano la declinazione a livello locale, cioè all'interno della *Market Unit*. Inoltre ciascuno di essi è suddiviso in *Business Area* (BA), cioè specifici ambiti di offerta che corrispondono alle *Product Area* in cui sono suddivise le *Business Unit* e che sono responsabili della produzione di apparati e sistemi che compongono il portafoglio prodotti dell'azienda.

In questo contesto, io ho svolto la mia attività in *Networks*, il cui ambito di offerta riguarda i dispositivi per le reti *core*, di accesso e *broadband* e la cui organizzazione prevede tre BA:

- *Broadband*, che comprende l'accesso a banda larga (*broadband access*), le reti ottiche (*optical networks*) ed il *microwave*, per rispondere alle esigenze, sempre più diffuse, di accesso e trasporto ad alta velocità.
- *Core & IMS*, che offre tecnologie per il supporto operativo della parte centrale della rete, basate su commutazione a circuito (*circuit switching*) ed a pacchetto (*packet switching*), e sulle loro evoluzioni quali la piattaforma IMS.

- Radio, che si occupa delle tecnologie di accesso radiomobile 2G e 3G (cioè di seconda e terza generazione), con riferimento alla loro evoluzione temporale, in cui il 2G risponde a necessità di accesso prevalentemente legate alla voce, mentre il 3G a voce e dati.

Il segmento *Services* invece si occupa della fornitura di un ampio portafoglio di servizi professionali tra cui i *managed services* (Cfr. Sezione “Dal prodotto, al sistema, alla soluzione”), la consulenza tecnologica e di *business*, l’installazione in campo e l’integrazione della rete, la *systems integration*. *Multimedia* infine presidia l’offerta di soluzioni innovative sviluppate attorno al tema della *richer communication*, sia essa di tipo *person to person* (relativa cioè allo scambio di informazioni tra individui) sia di tipo *person to content* (relativa all’interazione tra utente e *server*), fino ai sistemi per l’abilitazione dell’utente all’uso dei servizi sottoscritti, nonché ai sistemi di fatturazione, etc..

All’interno dell’organizzazione del *Business Segment Networks* ho operato nel gruppo *Sales Development & Technology*, in cui vengono svolte attività di marketing strategico e operativo specifiche per il segmento. In particolare vengono portate avanti analisi del mercato e della concorrenza, programmi di sviluppo delle vendite, oltre alla partecipazione ed alla contribuzione ai principali organismi di standardizzazione.

Lo scopo del mio progetto di tesi è stato lo studio dell’applicazione della strategia come strumento per la gestione della complessità – con il fine ultimo dello sviluppo del *business* – in un’impresa ICT operante nell’ambito B2B ed in un mercato multinazionale come quello di riferimento per MUSEE.

L’elaborato ripercorre il percorso logico del mio inserimento in azienda e delle attività svolte durante la mia permanenza. Infatti la trattazione esordisce descrivendo, nel primo capitolo, il settore *Information & Communications Technologies* in cui Ericsson opera, sottolineando – fra le altre – due importanti caratteristiche: la dinamicità e la complessità. La prima viene approfondita investigando i *driver* del settore e le evoluzioni in atto. La seconda invece viene analizzata descrivendo la strategia come strumento per



governare la complessità, passando in rassegna le principali teorie in ambito accademico e soffermandosi sullo *Strategic Learning Cycle* di Willie Pietersen.

Nel secondo capitolo viene descritta Ericsson, un'azienda *leader* ma soprattutto un *driver* del settore ICT. In questa sede vengono analizzate le motivazioni di questo successo legate alle sue peculiari capacità nella gestione della complessità. Questa sua abilità si riscontra in diversi ambiti. Innanzitutto nell'innovazione continua che ha caratterizzato tutta la storia dell'azienda – ed è un elemento distintivo rispetto ai *competitor* – e che il *management* vuole rimanga una componente fondamentale del suo futuro. Un altro aspetto riguarda l'abilità di conciliare la dimensione globale con la necessità di agire invece localmente. Un terzo elemento è infine l'evoluzione dell'offerta dell'azienda, perseguita attraverso il cambiamento dal prodotto, al sistema, alla soluzione – bilanciando la componente tangibile con quella intangibile – perché quanto più questa è flessibile, tanto meglio è utilizzabile per operare in mercati complessi e variamente strutturati.

Il cuore della tesi, e della mia attività in Ericsson, è contenuto nei due capitoli successivi. Nel terzo viene infatti descritto il processo di *Strategy Governance* attuato all'interno del Gruppo sottolineando come, partendo dal livello *Corporate*, questo viene declinato e consolidato all'interno della *Market Unit South East Europe* e del *Business Segment Networks*. L'obiettivo è delineare, attraverso il supporto teorico del metodo di Willie Pietersen adottato globalmente, il modo in cui l'azienda utilizza la strategia per il governo della complessità, attuando una vera e propria innovazione di processo.

Il quarto capitolo riporta un'attività di *sales development* svolta all'interno di *Networks* in MUSEE, con lo scopo di sottolineare il passaggio fondamentale dalla strategia all'azione analizzando un caso concreto. All'interno del quadro di una vasta attività di marketing per la proposizione dell'IMS mi sono occupata della realizzazione di un *Business Case* per l'analisi economico-finanziaria dell'investimento dal punto di vista dell'operatore di telecomunicazione. L'obiettivo del lavoro è stato ottenere uno strumento applicabile nella realtà degli Operatori Mobili, Fissi e Convergenti. In ottica strategica l'azienda ha inteso, attraverso di esso, contribuire alla promozione dello sviluppo della *Next*

*Generation Network* (NGN)<sup>2</sup> e della convergenza digitale (Cfr. Sezione “Evoluzione”). Dal punto di vista del marketing operativo, bisogna invece sottolineare che Ericsson utilizza frequentemente il *Business Case modelling* per stabilire e rafforzare la relazione con il cliente, in un’ottica di *consultative selling approach* (Cfr. Sezione “Dal prodotto, al sistema, alla soluzione”).

Concludo questa breve introduzione rilevando che il presente lavoro di tesi sperimentale all’interno di Ericsson non è un’esperienza isolata, ma si inserisce in un più vasto progetto di collaborazione tra l’Università di Pisa, Ericsson e Marconi. Questo rapporto inizia nel 1999 con il primo stagista e si protrae fino ad oggi con altri cinque laureandi (me inclusa) che hanno intrapreso un’attività di tirocinio formativo allo scopo di arricchire la loro carriera accademica e la loro esperienza professionale. Tale percorso nasce e continua su iniziativa del professor Riccardo Lanzara, lato università, e dell’ing. Stefano Coiro, lato azienda. Le tesi si presentano quindi come strettamente legate l’una all’altra, in quanto ognuna nasce dai risultati conseguiti e dalle esperienze maturate da quella precedente.

Nel caso di questa esperienza, le attività eseguite sono state estremamente formative perché mi hanno permesso di entrare nel mondo del lavoro “vivendo” le realtà operative di una multinazionale di successo, consentendomi di accrescere il bagaglio di conoscenze sia da un punto di vista professionale che personale. Oltre a questo è stato particolarmente istruttivo lavorare nell’ambito *Business to Business* – una realtà sinora meno approfondita in ambito accademico – perché ho potuto estendere le mie competenze di marketing oltre il tradizionale *Business to Consumer* (B2C), ampiamente insegnato nelle università.

---

<sup>2</sup> Nella definizione data da ITU (*International Telecommunication Union*) le reti *Next Generation Network* “costituiscono un complesso di nuove architetture che permettono di offrire servizi multipli in condizioni di accesso multiple, cioè in condizione di ubiquità da parte dell’utente”. Fonte: ANIE Federazione, *La realizzazione della rete di nuova generazione in Italia – Position Paper*, Milano, 2007, p. 8.